

Unidades 1, 2, 3 y 4: Fase 6 - Presentar y sustentar Proyecto Final

Participantes:

YAZMIN LAGUNA
NEYZER ESTIVEN GARCIA
DAYANA DELGADO
LEWIN AROCA RAMIREZ

TUTOR

JORGE ANDRES VIVARES



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

ESCUELA CIENCIAS BÁSICAS, TECNOLOGÍA E INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS.....	8
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	9
1. El grupo, apoyado en el estudio de caso “La Industria de Flores en Colombia”, procede a su lectura y da respuestas a las preguntas allí planteadas.....	9
1) Elaboren un comentario sobre el caso	9
2) Elaboren un cuadro comparativo de las competencias logísticas.....	11
3) Configuren la red de procesos	13
4) Describan la filosofía de organización propuesta del SL	24
5) Para la red configurada en el punto 3	25
6) Un Sistema de Soporte a las Decisiones debe ser confiable, flexible a modificaciones de costos, razonable y de respuesta rápida.....	29
7) Desde las dos dimensiones de la excelencia de los sistemas logísticos	29
8) ¿Qué criterios usarían y cuál sería la estructura organizacional propuesta por el grupo	30
9) Si el grupo no desea establecer una función logística separada e identificable	33
2. Una vez leído el caso y dadas las respuestas a las preguntas allí planteadas, mediante un ejercicio de investigación, el grupo colaborativo debe consultar cual es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores	34
a. La cadena de valor de la producción y venta de flores	34
b. Liquidación actual de la venta de rosas en el exterior	35
c. Situación de oferta de las flores colombianas.....	35
CONCLUSIONES.....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de Procesos.....	14
Figura 2.Caracterización del proceso de innovación y diseño.....	16
Figura 3. Caracterización del proceso de mercadeo y publicidad.....	17
Figura 4. Caracterización del proceso medio ambiente	18
Figura 5. Caracterizacion del proceso ciencia y tecnologia.....	19
Figura 6. Caracterizacion del proceso entrega inmediata	20
Figura 7. Caracterizacion del proceso de seguridad y calidad.....	21
Figura 8. Proceso de apoyo.....	22
Figura 9. Caracterizacion del proceso gestión del talento humano.....	23
Figura 10. Flujo de Informacion	25
Figura 11. Flujo de Productos.....	26
Figura 12. Flujo del Dinero	27
Figura 13. Estructura Organizacional	31
Figura 14. Exportación anual de flores	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Roles en el Grupo Colaborativo	5
Tabla 2. Cuadro Comparativo competencias logisticas	11
Tabla 3. Planificación Estratégica	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Administracion Gerencial	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Planificacion del sistema de gestión	¡Error! Marcador no definido.

TABLA DE ROLES

Tabla 1. Roles en el Grupo Colaborativo

Roles dentro del grupo colaborativo (interacción)		Roles/responsabilidad para la producción de entregables	
Rol	Estudiante	Responsabilidad	Estudiante
Líder:		Compilador:	Lewin Aroca
Contra - Argumentador:	Neyzer Estiven Garcia	Revisor:	Dayana Delgado
Dinamizador de Procesos		Evaluador:	Yazmin Laguna
Mediador:	Yazmin Laguna	Entregas:	
Explorador	Lewin Aroca		

Fuente: elaboración propia a partir de las guías de la UNAD

Roles dentro del grupo colaborativo (interacción)		Roles/responsabilidad para la producción de entregables	
Rol / Estudiante	Cualificación /estudiante	Responsabilidad Estudiante	Cualificación /estudiante
Líder: Lewin Aroca	Ha cumplido con un excelente trabajo de liderazgo en esta fase, Ha dirigido bien al equipo y sus aportes son muy valiosos: Yazmina	Compilador: Lewin Aroca	Ha estado muy pendiente y cumple cabalmente con su Rol. Es muy dedicada y sus aportes han sido también muy pertinentes: Yazmina
Argumentador:		Revisor:	
Mediador: Yazmin Laguna	Ha cumplido con un excelente trabajo de liderazgo en esta fase, Ha dirigido bien al equipo y sus aportes son muy valiosos	Evaluador: Yazmin Laguna	Ha cumplido con un excelente trabajo de liderazgo en esta fase, Ha dirigido bien al equipo y sus aportes son muy valiosos
Contra-Argumentador:		Mediador:	

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se aplicarán los conocimientos adquiridos sobre supply chain management y logística en el estudio de caso de la industria de flores en Colombia, realizando un análisis para resolver con buen fundamento cada una de las preguntas que se proponen, teniendo en cuenta la guía de actividades de la fase 6 para la presentación del trabajo.

Con lo anterior queda claro la importancia sobre la industria de flores en Colombia que ha trascendido a nivel mundial por ser uno de los productos que más participación ha tenido en exportación dando como buen ejemplo para la industria nacional y que por varias décadas la floricultura ha sido un ejemplo del esfuerzo innovador del empresariado colombiano, con importantes contribuciones a la generación de divisas y de empleo. Pero ha tenido cierto estancamiento y problemas debido a que otros países también han hecho competencia en el proceso de exportación de las flores, y esto ha provocado que se busque nuevas mejoras en los procesos logísticos que permitan por medio del caso de estudio tener en claro cómo se puede aportar y dar una solución en relación al sistema logístico de la industria de flores

La industria de flores es uno de los principales renglones de la economía colombiana, de ahí la importancia de la correcta realización de sus procesos.

OBJETIVOS

GENERAL

Aplicar los conocimientos adquiridos, para resolver el estudio de caso “La industria de Flores en Colombia”.

ESPECÍFICOS

- Realizar el estudio de caso de La Industria de Flores en Colombia.
- Identificar situación actual del sistema logístico de la industria de flores.
- Analizar el caso de la competencia de la industria de las flores para Colombia
- Proponer algunas recomendaciones para que el país haga frente a la situación.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

- 1. El grupo, apoyado en el estudio de caso “La Industria de Flores en Colombia”, procede a su lectura y da respuestas a las preguntas allí planteadas.**

1) Elaboren un comentario sobre el caso.

Este es un claro ejemplo de las ventajas que tiene un país desarrollado en materia de industria frente a uno en vía de desarrollo, Colombia presenta un desempeño logístico deficiente y más aun no tiene una influencia significativa en estrategias globales de comercialización, por lo que se dedica más al solo hecho de exportar que a crear vínculos de participación en la red de logística una vez el producto deja el país. En este sentido Colombia pierde competitividad frente a sus mayores competidores en casi todos los aspectos de la cadena logística: Precios elevados, transporte inadecuado de los productos, tiempos extensos en hacer llegar el producto al cliente final, infraestructura deficiente, tecnología deficiente, falta de políticas gubernamentales que ayuden al sector exportador, entre otros.

La importancia que tiene el enfoque de ciertas empresas como el caso de la producción de flores en países como Holanda en comparación a Colombia son esos factores que buscan mejorar tanto su calidad de producto y la marca para llevar una mejor experiencia en satisfacción al cliente, y esto con lleva en tener claro la parte logística que es lo esencial de una empresa en este caso como son las flores que son un producto muy frágil y debe tener ciertas medidas desde que sale del productor asegurando que este lleguen en óptimas condiciones al consumidor final, por lo tanto en el caso de la exportación entre los países que realizan la producción de flores, está muy por encima Holanda, dado el caso que ellos vieron una mejor inversión en conocer toda la cadena logística desde el productor, que luego pasa por una cadena logística que sería el mayorista, el minorista, y finalmente el consumidor, con todo esto y con los mayores costos de mano de obra frente a Colombia, buscaron afianzar el mercado buscando ciertos países donde se podía producir a menos costos y teniendo a favor el clima. En conclusión, se puede

decir que en este momento está globalizado la producción de flores en Holanda porque tienen en claro la necesidad de mejorar los procesos logísticos como son el sistema de transporte, de almacenamiento, información entre otros, a comparación de Colombia, teniendo la ventaja porque buscan ser más competitivos frente a un país que solo busca la exportación, pero no conoce como el producto (flores) pueden llegar a manos del consumidor final.

También es importante anotar que gran parte de los cultivadores y exportadores puedan agruparse para competir con otros competidores y lograr posicionarse en los mercados existentes en Norteamérica y buscar otros nuevos especialmente en Europa.

Hay que reconocer que Colombia cuenta con unas regiones suficientemente extensas y bien definidas donde se efectúan los cultivos, tiene centros logísticos cercanos y aeropuertos relativamente modernos tanto en poblaciones alrededor de Bogotá, como otras del oriente antioqueño, motivo por el cual considero que la gran debilidad de la industria florícola en nuestro país, está centrada en el procedimiento de exportación y distribución de las flores colombianas a los mayoristas y minoristas en los mercados internacionales de Estados Unidos. Esto implica que realmente no hay una buena organización logística en los procesos de distribución y comercialización.

- 2) **Elaboren un cuadro comparativo de las competencias logísticas en (Sistemas de transporte, sistemas de información, gestión de la tecnología, gestión de tiempos, gestión de distribución), entre las flores de Holanda cultivadas en África, las flores colombianas, y la posible gestión propuesta por el grupo de trabajo para la industria de flores en Colombia.**

Tabla 2. Cuadro Comparativo competencias logísticas

COMPETENCIAS LOGISTICAS	FLORES DE HOLANDA CULTIVADAS EN AFRICA	FLORES COLOMBIANAS	POSIBLE GESTION PROPUESTA – INDUSTRIA DE FLORES EN COLOMBIA
Sistemas de transporte	<p>Sistema de transporte integrado que no rompe la cadena de frio desde que sale del cultivo hasta que llega al punto de venta. El tiempo en promedio en colocar el producto es hasta un máximo de 72 horas lo que garantiza una vida útil y de mejor calidad de las flores, teniendo en cuenta que la vida útil de la flor es de hasta 3 semanas.</p> <p>Valor del transporte aéreo entre Kenia y Holanda sería de 0.68 dólar en promedio, para un kilo de flor.</p>	<p>Por asuntos aduaneros y otros, los sistemas de transporte rompen la cadena de frio y en consecuencia disminuye el periodo de vida útil de la flor.</p> <p>Se envían los productos a Estados Unidos y Europa en aviones comerciales no acondicionados para el transporte</p> <p>Las flores que se exportan a la Unión Europea pueden ser de ocho días o más. Por lo tanto, casi una tercera parte de la vida útil de la flor permanece en transporte.</p> <p>Transportar un kilo de flor entre Bogotá y Amsterdam puede valer en promedio 2.25 dólares</p>	<p>Sistemas de transporte terrestre y aéreo refrigerado.</p> <p>Sistema de transporte propios que garanticen la disponibilidad para su trayecto hasta el área aeroportuaria.</p> <p>Acelerar los procesos aduaneros para agilizar el embarque aéreo.</p> <p>Expansión de su producción a otros países donde se puedan cultivar y al igual puedan competir frente a otros productores en Europa, para minimizar costos de transporte y de distancia.</p>
Sistemas de información	<p>Al ser Holanda un país de la U.E le permite acceder más fácilmente al comercio de otros países y tener mayor contacto con mayoristas y minoristas de la región, la información fluye de manera directa.</p>	<p>No hay una comunicación directa entre la oferta y la demanda ya que el cultivador colombiano se desentiende de las ventas finales de los minoristas al cliente final.</p>	<p>Invertir en sistemas de información y en conjunto con los mayoristas y minoristas integrar dicho sistema para tener mayor control y abastecer de manera</p>

	Cuentan con tecnología de vanguardia que les permite controlar, planear y hacer seguimiento a todos los procesos logísticos y así tomar decisiones más rápidas de acuerdo con la información de los clientes.		eficiente la demanda y con esto también la oferta que pueden hacer frente a la competencia.
Gestión de la tecnología	Cuentan con sistemas de producción más avanzados tecnológicamente permitiendo aprovechar mejor los recursos de mano de obra.	Menos recursos por ende menor inversión en tecnologías de producción. Los procesos son en su mayor parte manuales y esto puede significar mayores tiempos de preparación de las flores, y más costos en mano de obra.	Automatizar alguno de los procesos de empaque y preparación de las flores para agilizar y minimizar la mano de obra. Mejorar la asistencia técnica en la producción.
Gestión de tiempos	Tiempos muy reducidos desde que se corta la flor hasta que esta llega al cliente final, y esto se da por la integración de los sistemas de información y de distribución. En menos de 48 horas pueden poner su producto en las vitrinas de los minoristas.	Tiempos extremadamente largos por los diferentes procesos tanto aduaneros como de logística interna debido a la falta de regulación y apoyo tecnológico en la cadena logística. También porque hay más intermediarios y por las distancias de recorridos entre Colombia y los países que se exportan.	Integración de los sistemas de distribución que permitan eliminar los tiempos muertos en las interfaces.
Gestión de distribución	Ventas a través de subastas lo que les permite a los mayoristas tener contacto directo con el producto, agilizando la operación y disminuyendo los intermediarios.	Desconexión con los sistemas de distribución en estados unidos y otros países generando así la pérdida de control sobre la cadena.	Mayor correlación con los minoristas, llevar el producto directamente a ellos permite eliminar algunos intermediarios y con esto mejoran los precios y la calidad del producto.

Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

3) Configuren la red de procesos que según criterio del grupo debe conformar el SL (sistema Logístico) para el SC (Supply Chain) en la producción y venta de flores.

MAPA DE PROCESOS

Luego del análisis realizado durante de la investigación del sistema logístico de industrial de las flores colombianas, considero que es importante invertir y mejorar en la optimización de los procesos de distribución y comercialización de nuestras excelentes flores en el mercado estadounidense.

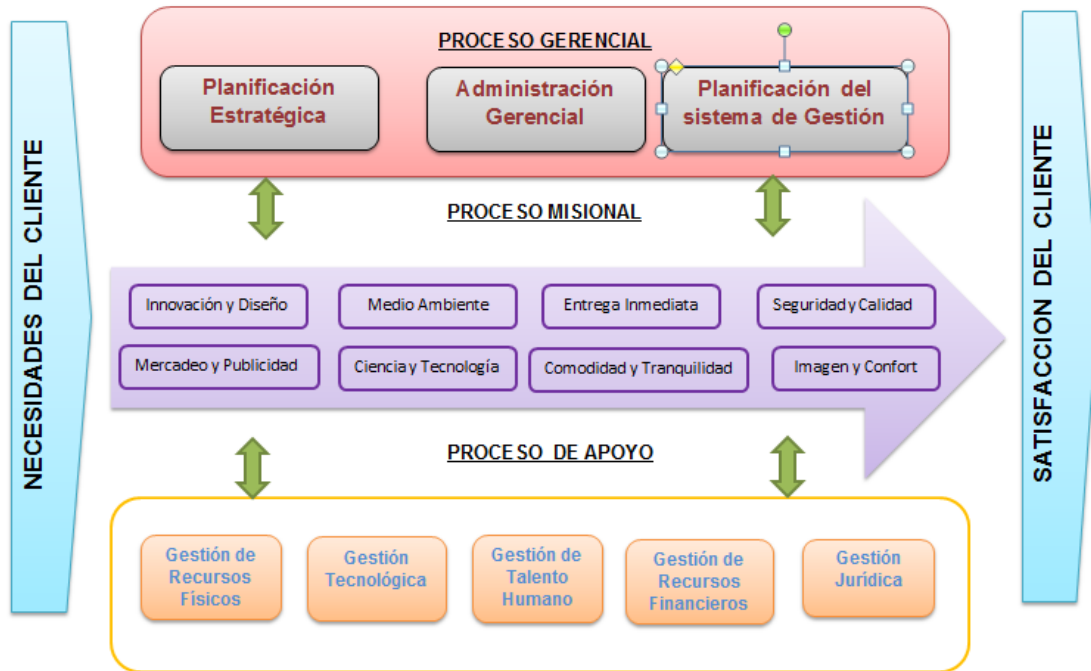
Finalmente, es necesario invertir dinero en herramientas de conservación de la cadena de frio de la flor, debido a que es requerido mantener dicha cadena de frio empezando desde el proceso de cultivo del producto hasta el embarque y distribución, de manera que para cuando este producto se encuentre en su destino final pueda llegar todavía fresca y mantenga su apariencia, consistencia, color y frescura; ya que si se reduce el nivel de oxígeno, la flor disminuye su respiración y se mantiene la flor en óptimas condiciones, retardando su envejecimiento, hasta el tiempo de comercialización final, aumentando su precio lo cual hace de la flor un producto económicamente más rentable.

Con base en la definición que expone Carmona, en el artículo “identificar y elaborar un mapa por procesos de una empresa” la cual dice que: es la interrelación que existe entre todos los procesos y subprocesos de la empresa.

Presentamos de forma detallada en el siguiente diagrama lo referente a los 3 procesos base de una empresa, los cuales son; procesos estratégicos, operativos y de soporte, realizando explicación de tallada de cada uno de los componentes de estos procesos, todos enfocados en una presa enfocada a la producción y venta de flores.

Es muy importante tener presente que la elaboración de esta red será de gran ayuda para el desempeño de la empresa pues ayuda a definir las responsabilidades y roles al interior de las empresas, además de identificar las necesidades al interior de las relaciones entre los clientes externos e internos de las empresas.

Figura 1. Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

Con base en la definición que expone Carmona, en el artículo “identificar y elaborar un mapa por procesos de una empresa” la cual dice que: es la interrelación que existe entre todos los procesos y subprocesos de la empresa.

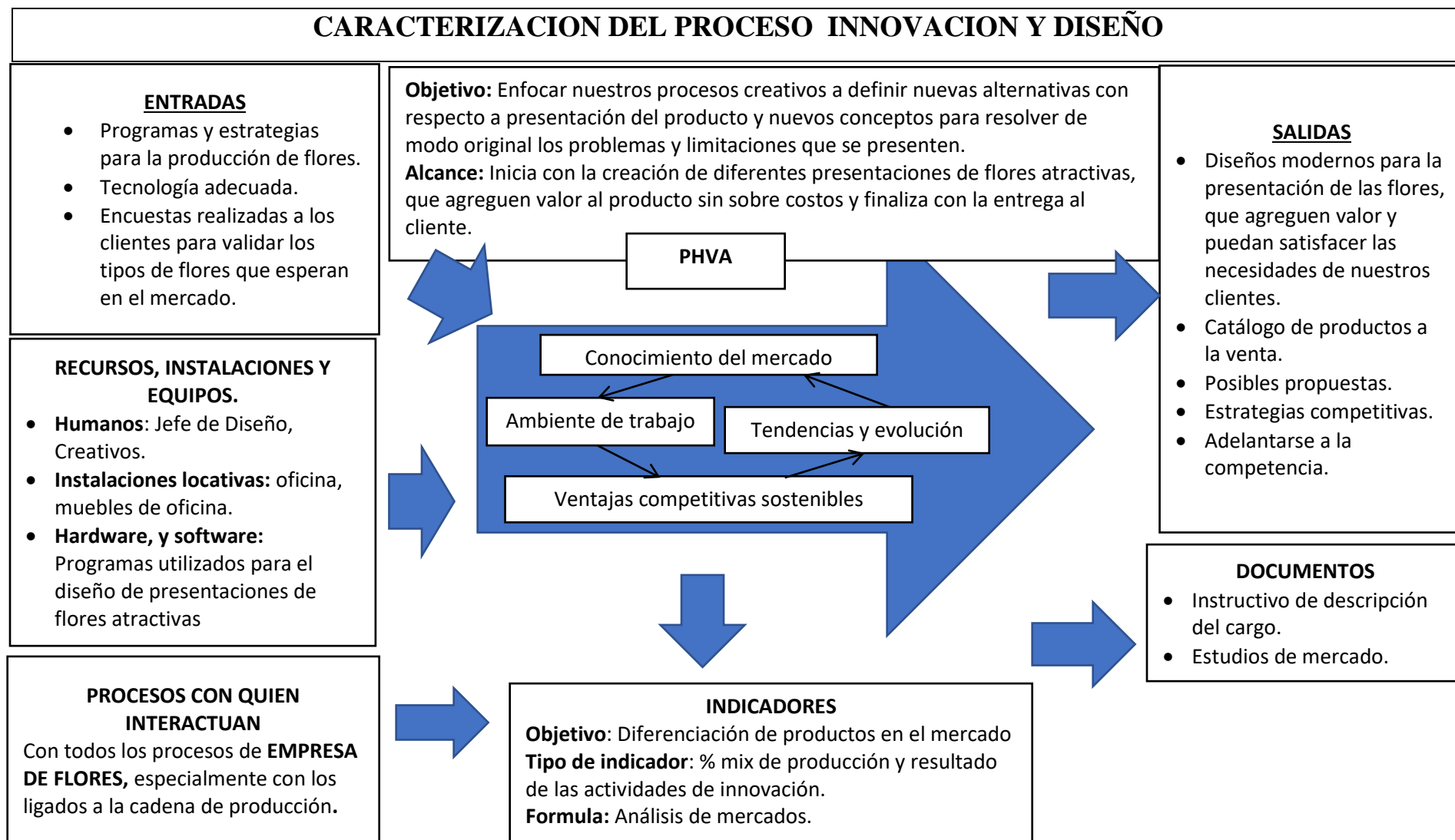
Presentamos de forma detallada en el siguiente diagrama lo referente a los 3 procesos base de una empresa, los cuales son; procesos estratégicos, operativos y de soporte, realizando explicación detallada de cada uno de los componentes de estos procesos, todos enfocados en una empresa enfocada a la producción y venta de flores.

Es muy importante tener presente que la elaboración de esta red será de gran ayuda para el desempeño de la empresa pues ayuda a definir las responsabilidades y roles al interior de las empresas, además de identificar las necesidades al interior de las relaciones entre los clientes externos e internos de las empresas.

Finalmente, es necesario invertir dinero en herramientas de conservación de la cadena de frío de la flor, debido a que es requerido mantener dicha cadena de frío empezando desde el proceso de cultivo del producto hasta el embarque y distribución, de manera que para cuando este producto se encuentre en su destino final pueda llegar todavía fresca y mantenga su apariencia, consistencia, color y frescura; ya que si se reduce el nivel de oxígeno, la flor disminuye su respiración y se mantiene la flor en óptimas condiciones, retardando su envejecimiento, hasta el tiempo de comercialización final, aumentando su precio lo cual hace de la flor un producto económicamente más rentable.

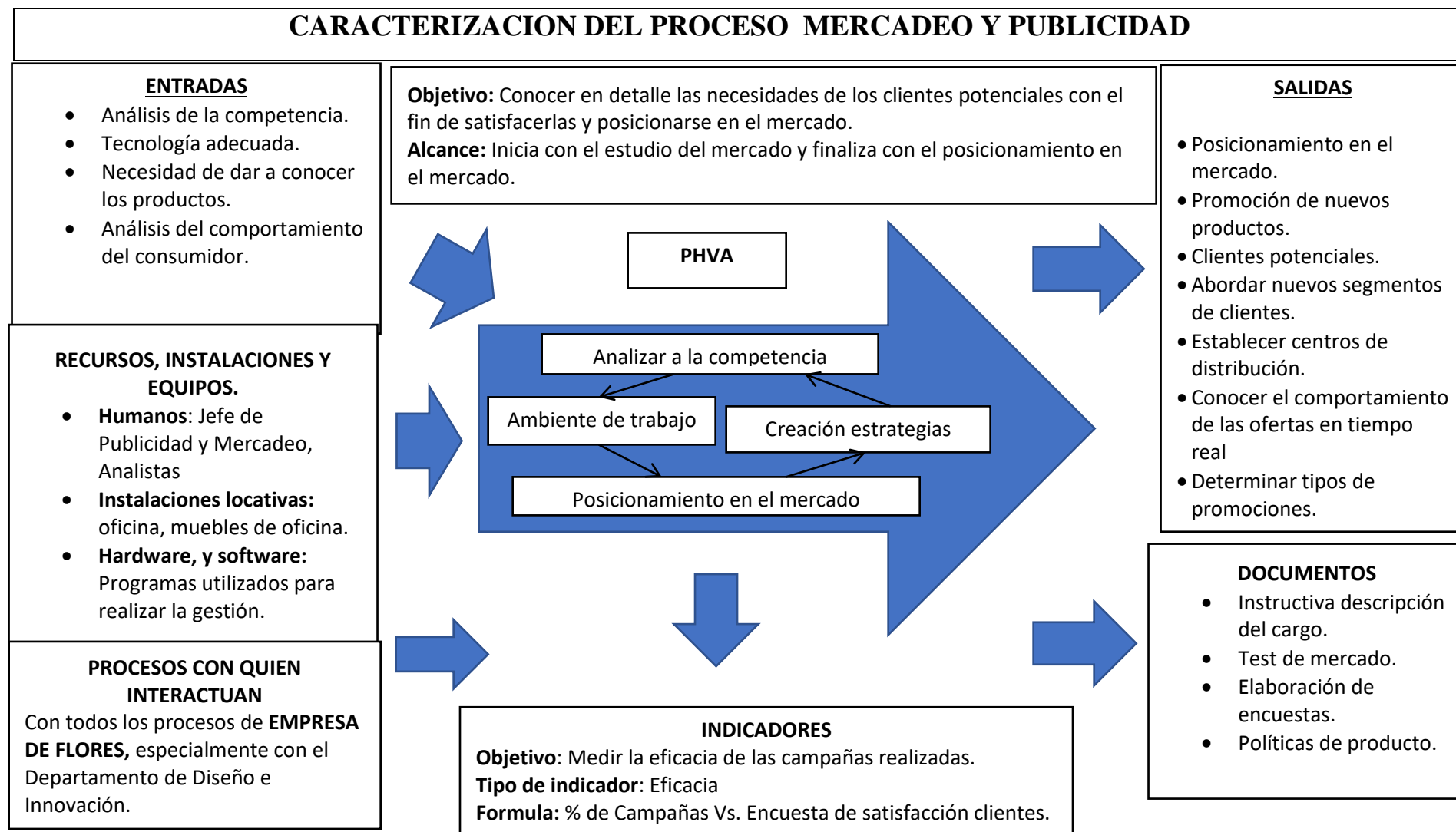
PROCESOS MISIONALES

Figura 2. Caracterización del proceso de innovación y diseño



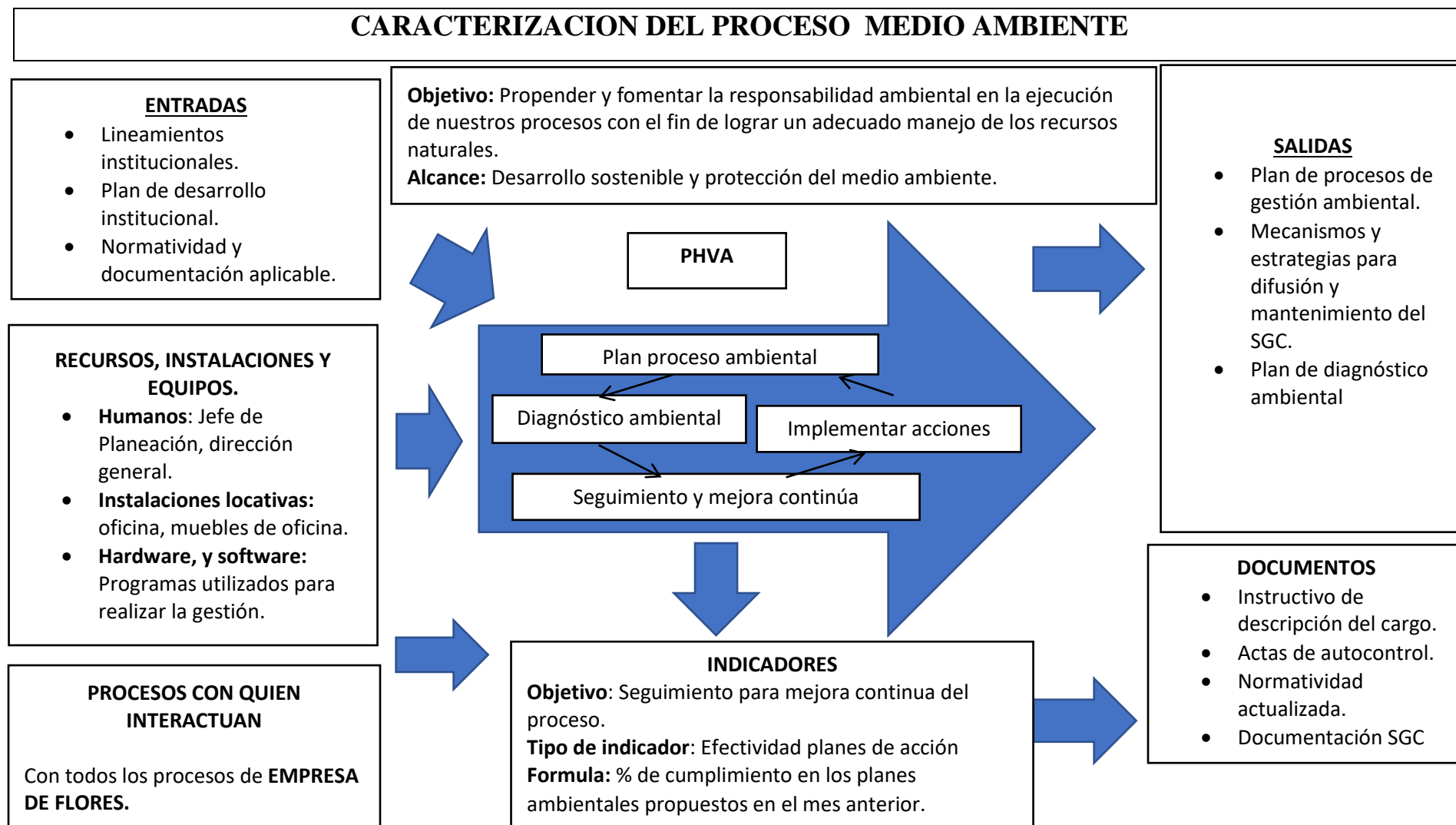
Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

Figura 3. Caracterización del proceso de mercadeo y publicidad



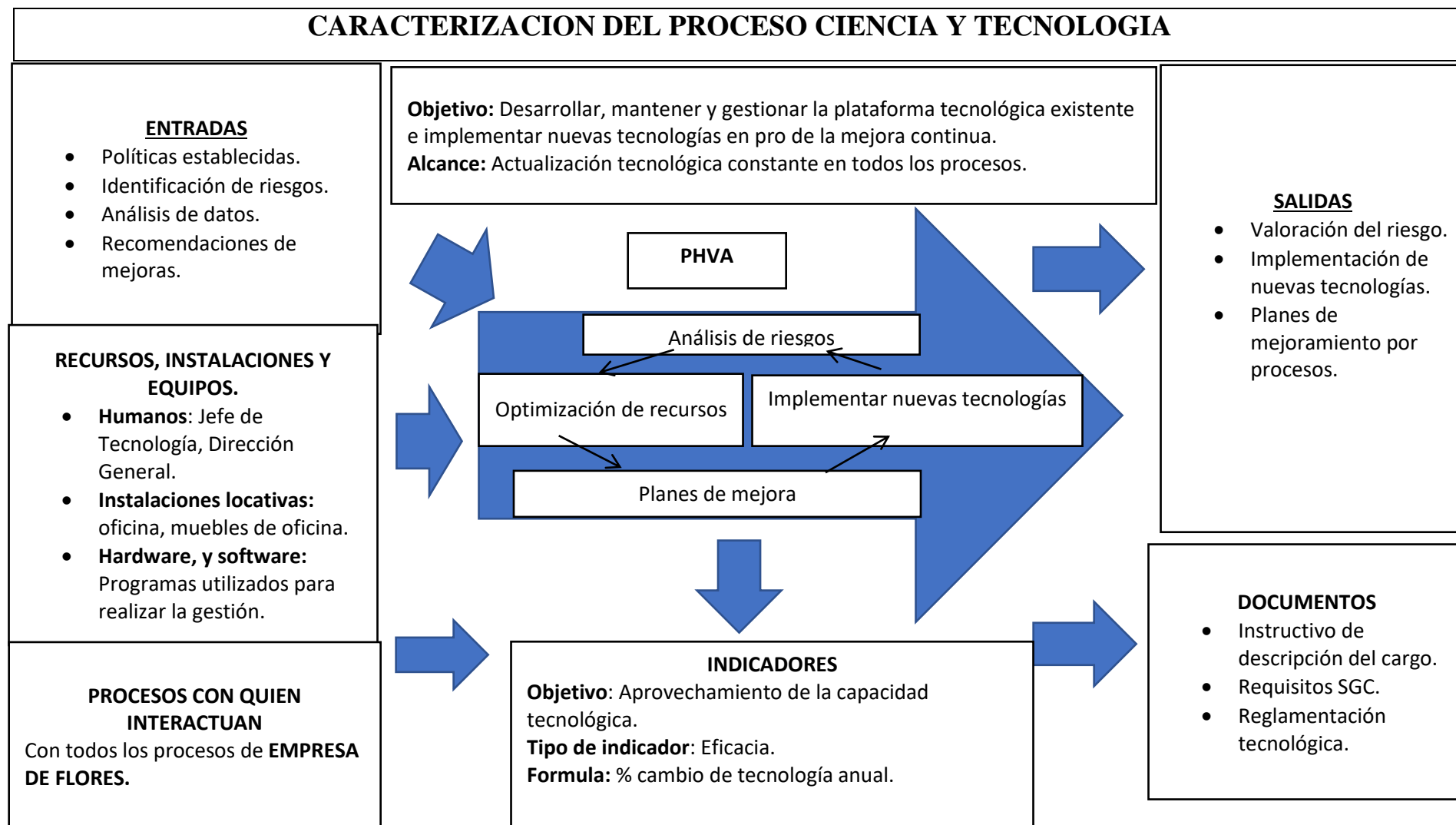
Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

Figura 4. Caracterización del proceso medio ambiente



Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

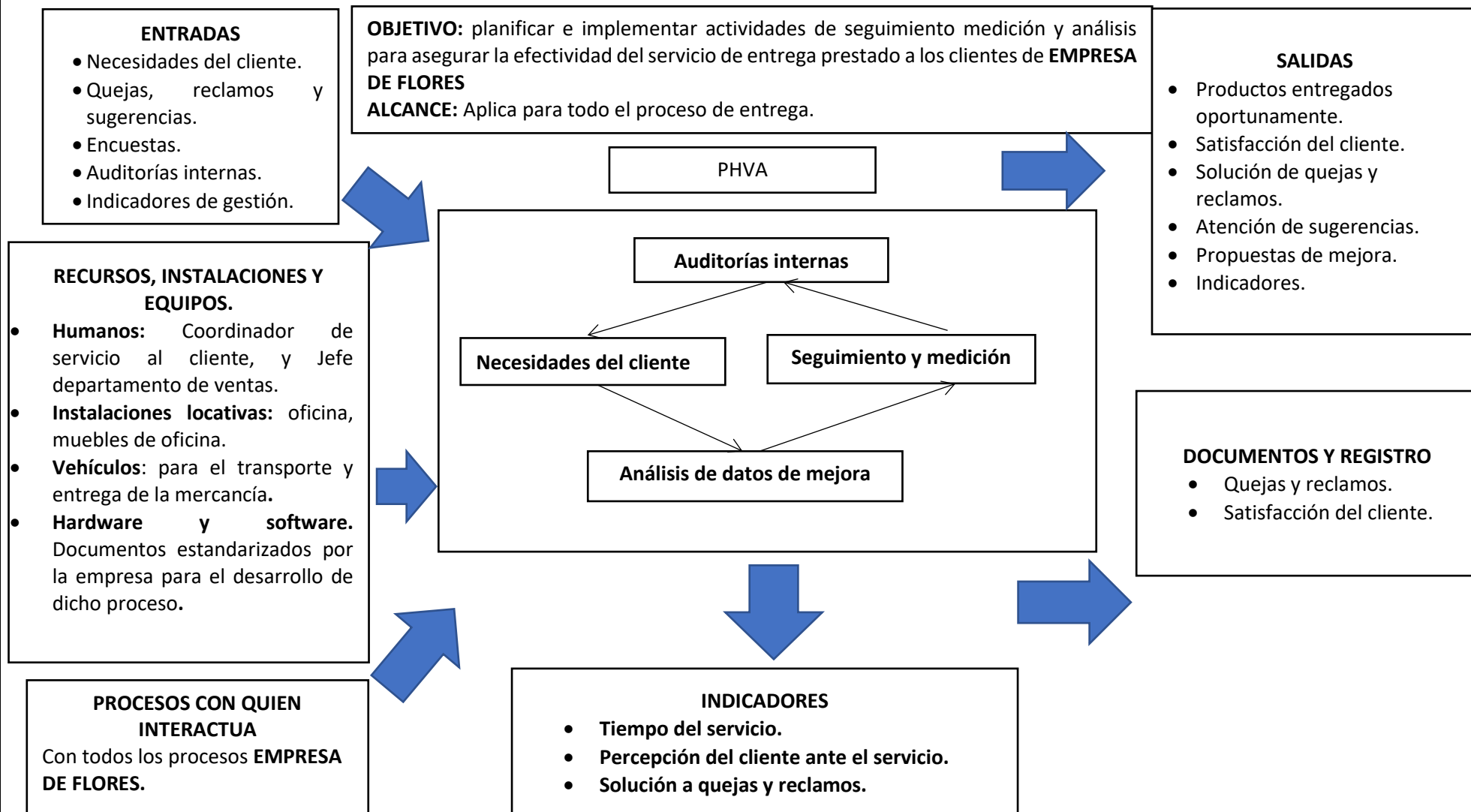
Figura 5. Caracterización del proceso ciencia y tecnología



Fuente: Elaboración propia a partir del caso

Figura 6. Caracterización del proceso entrega inmediata

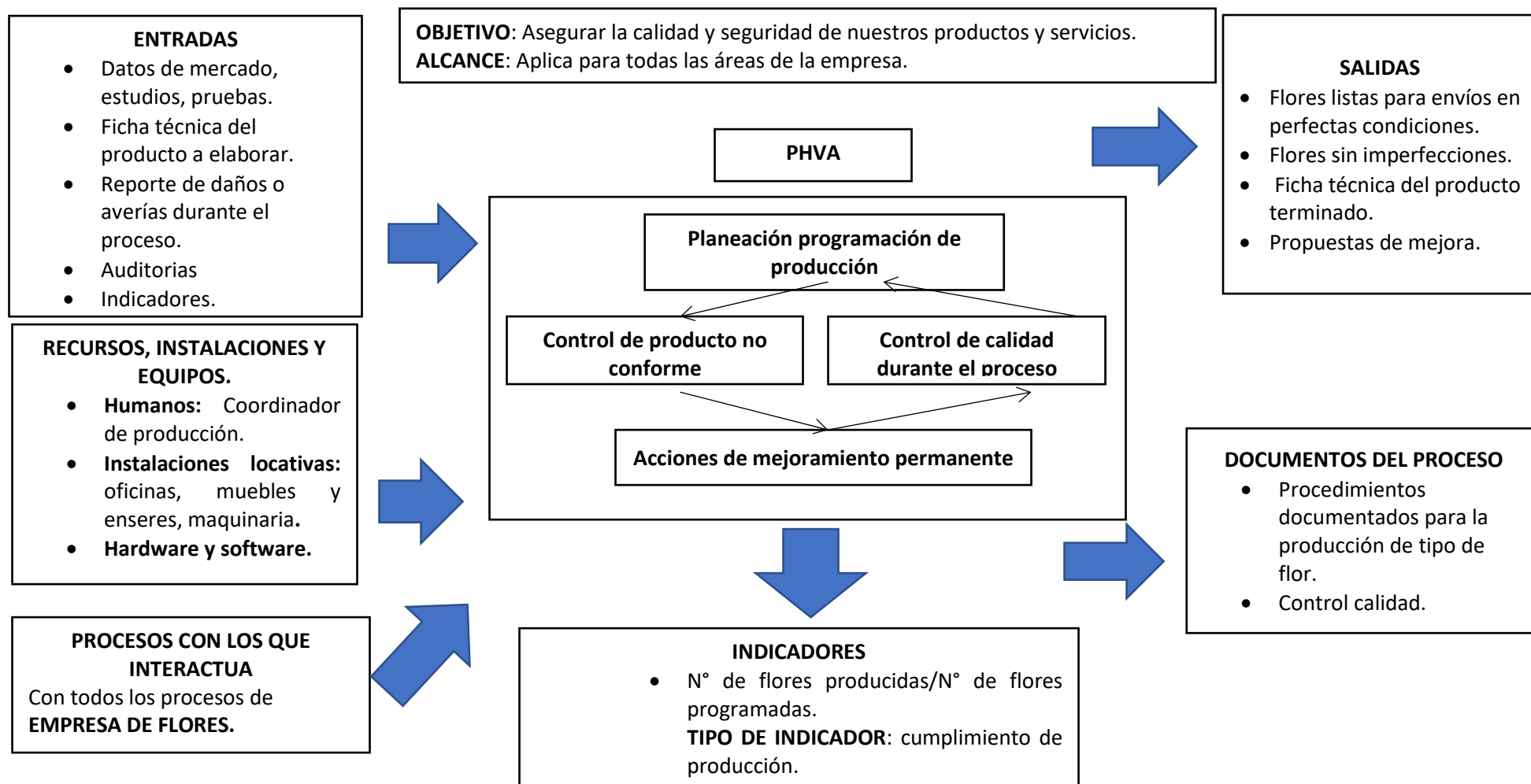
CARACTERIZACION DEL PROCESO ENTREGA INMEDIATA



Fuente: Elaboración propia a partir del caso

Figura 7. Caracterización del proceso de seguridad y calidad

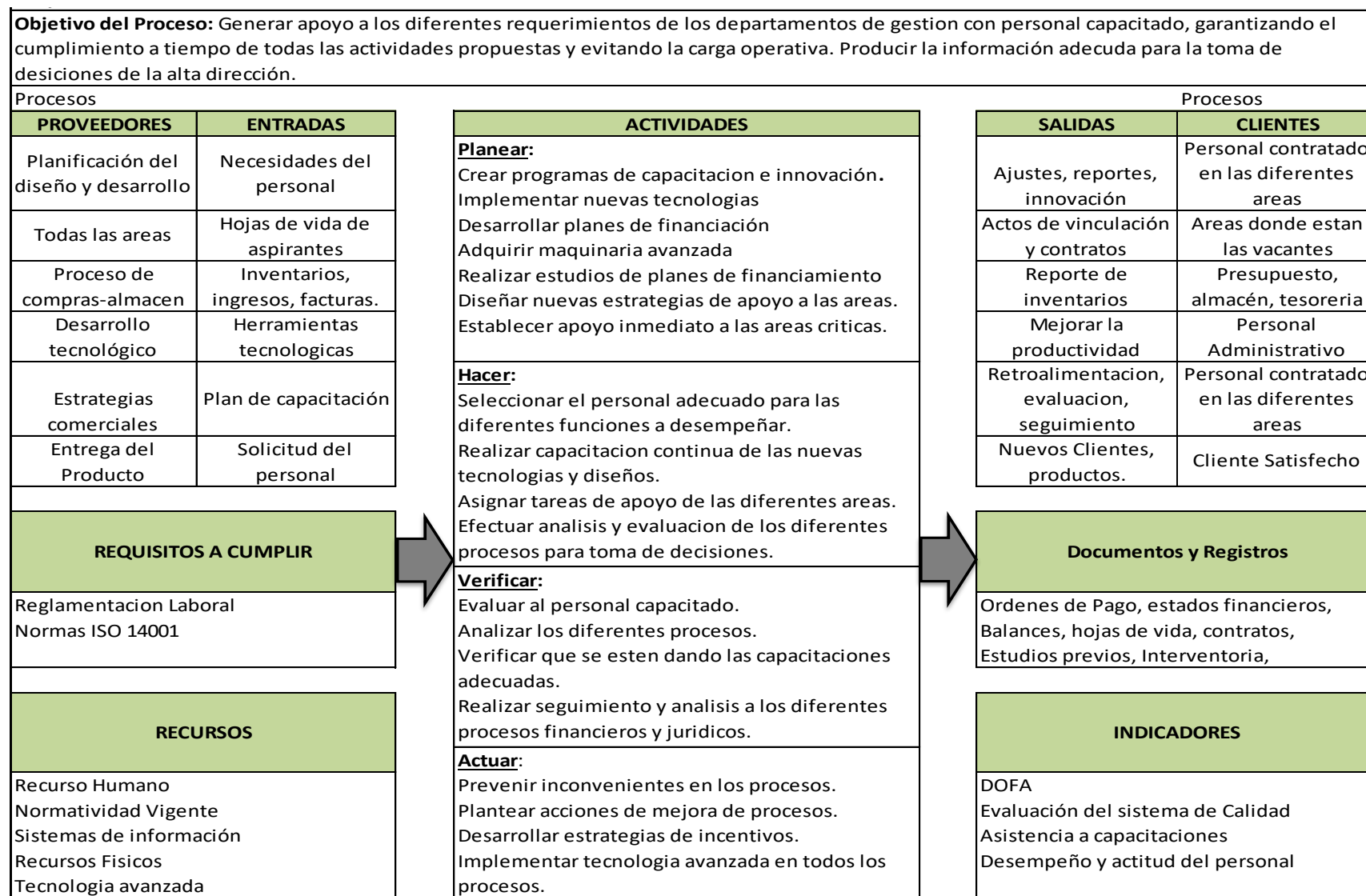
CARACTERIZACION DEL PROCESO DE SEGURIDAD Y CALIDAD



Fuente: Elaboración propia a partir del caso

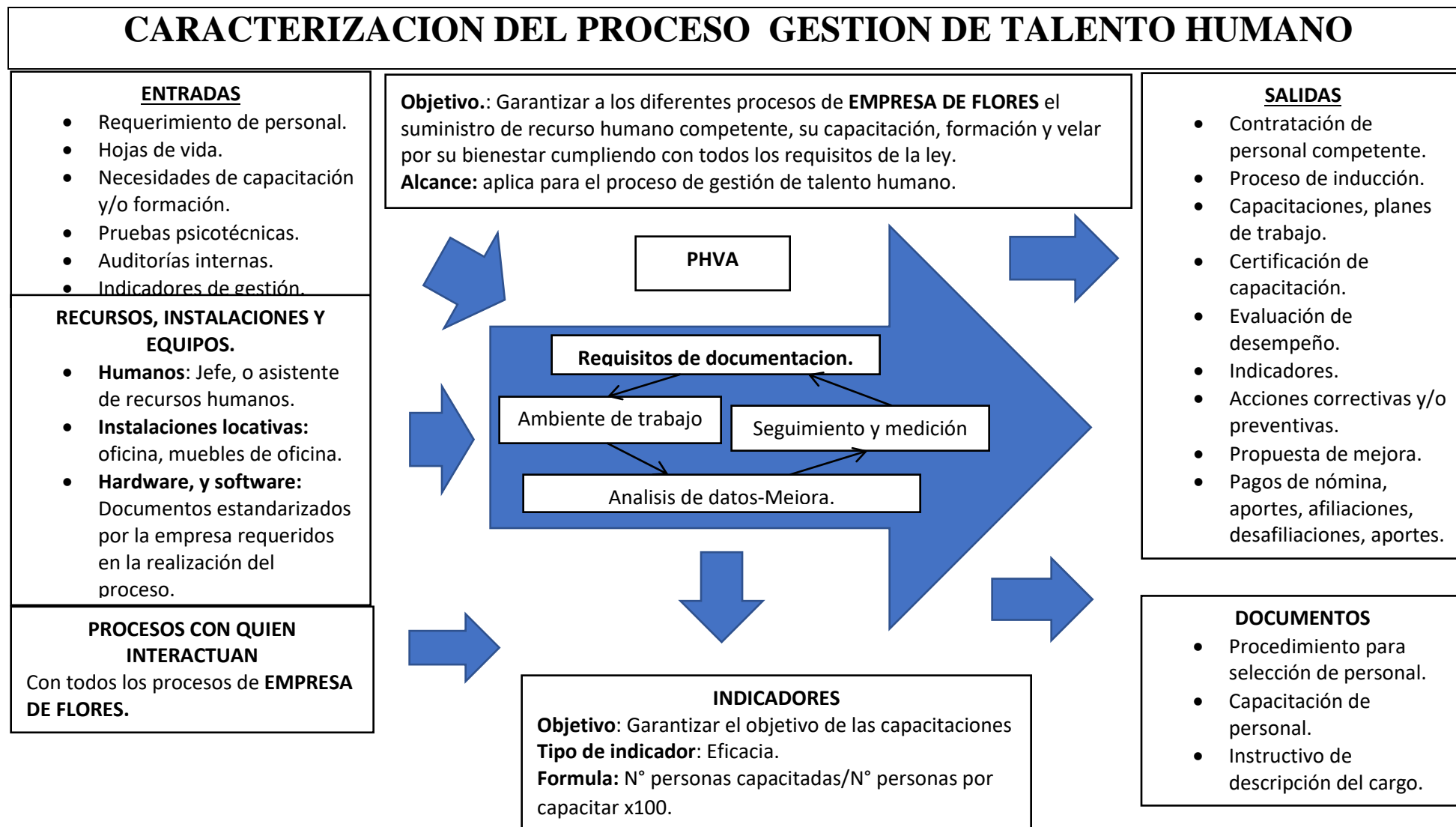
PROCESOS DE APOYO

Figura 8. Proceso de apoyo



Fuente: Elaboración propia a partir del caso

Figura 9. Caracterización del proceso gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia a partir del caso

4) Describan la filosofía de organización propuesta del SL.

Nuestra filosofía se basa en unir todos los flujos que requiere la empresa para su funcionamiento, es decir, de materiales, producto, dinero, e información, direccionarlos como un todo y enfocarlos en función de cubrir los objetivos fundamentales de la empresa de flores que son:

- Mejorar los niveles de satisfacción de clientes.
- Flexibilizar la fuente de suministros y diversificarse lograr adaptación a las necesidades tanto del mercado como del producto.
- Fijar objetivos medibles, alcanzables y operativos.
- Reducción de costos.
- Mejora continua.

De esta forma será posible avanzar cada vez más como empresa y construir nuevos objetivos que permitan la permanencia de la empresa en el tiempo.

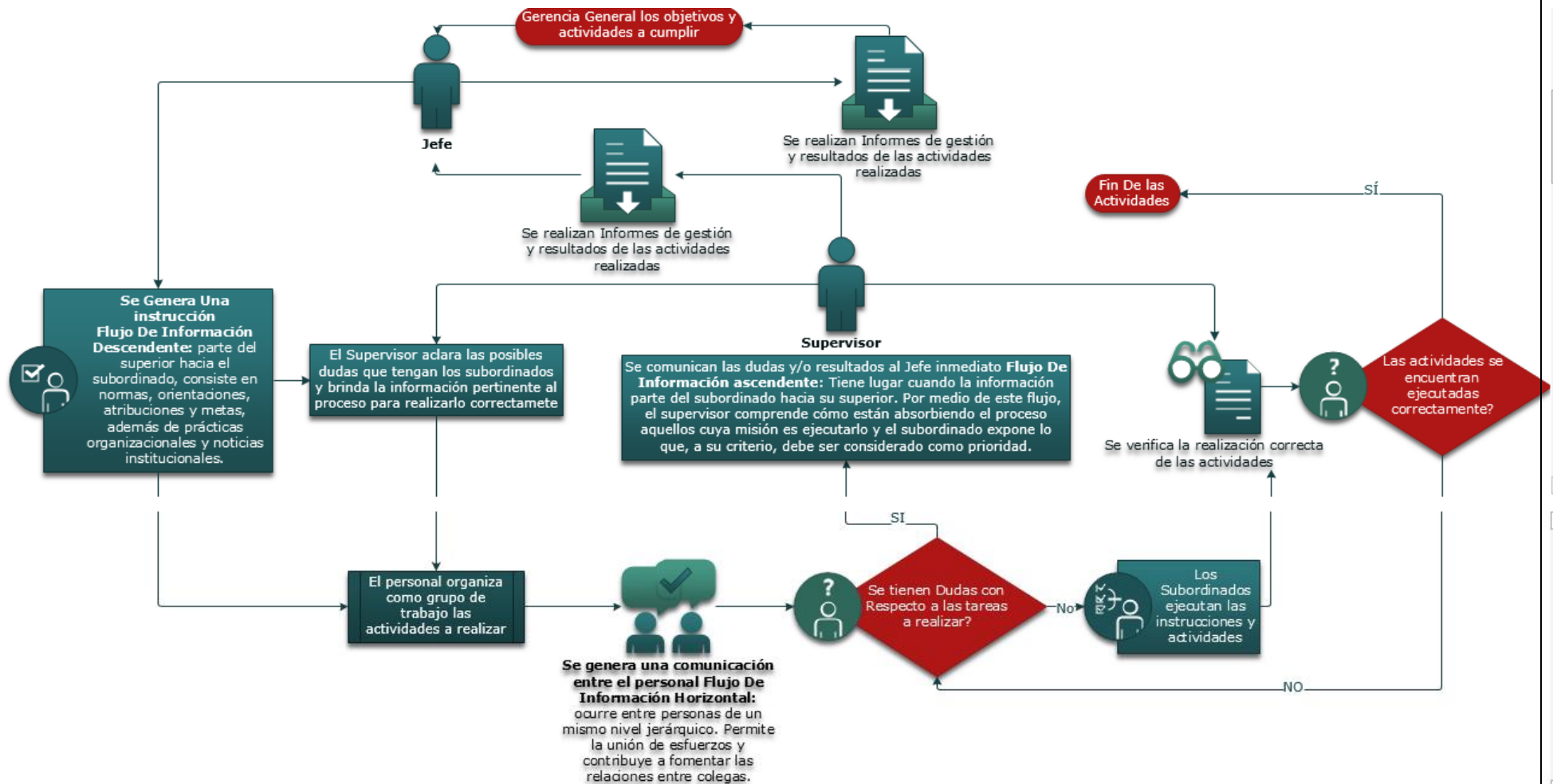


Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

5) Para la red configurada en el punto 3, elaboren los diagramas de flujo de información, producto y dinero.

Flujo De Información.

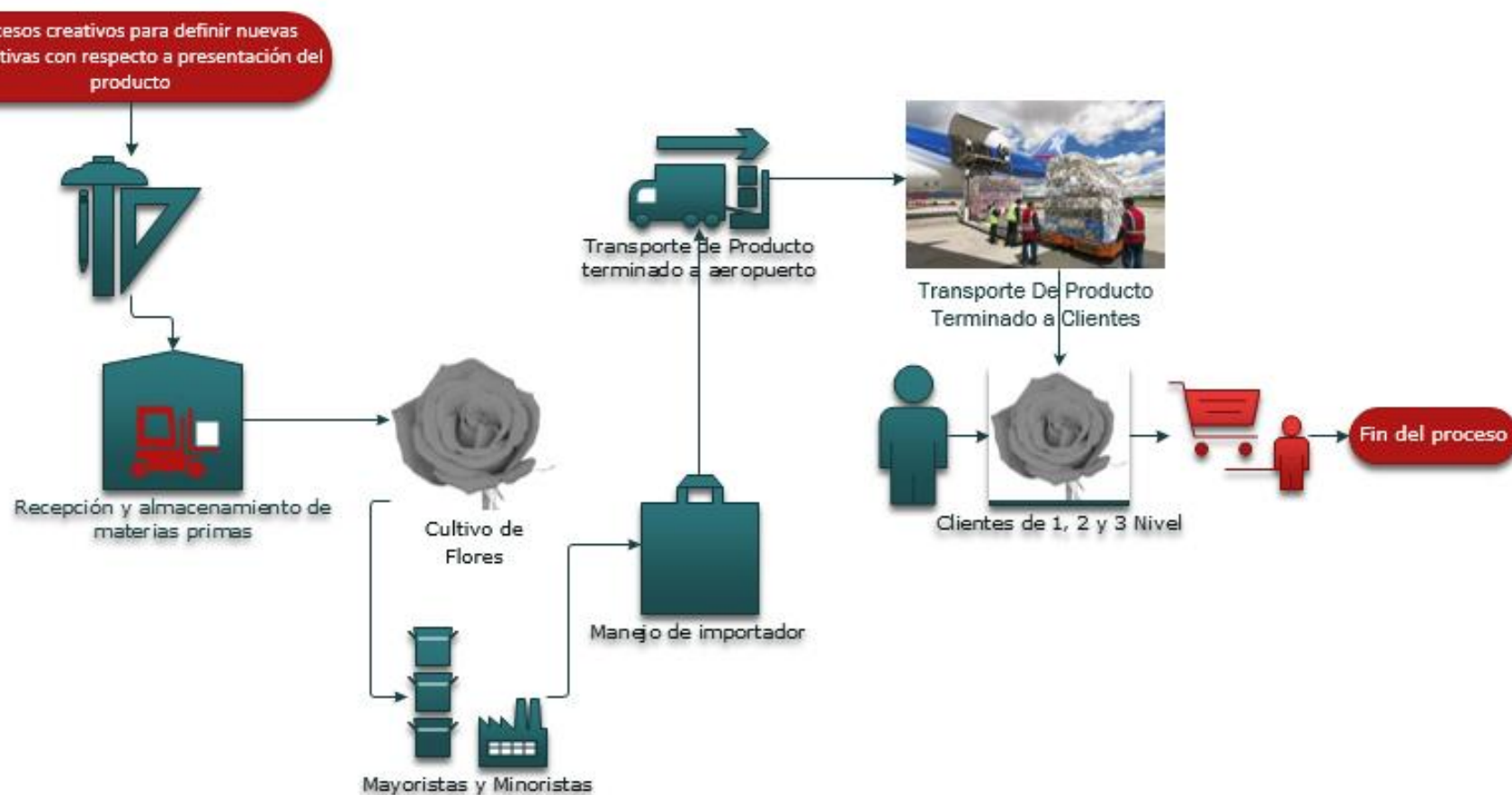
Figura 10. Flujo de Informacion



Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

Flujo De Productos

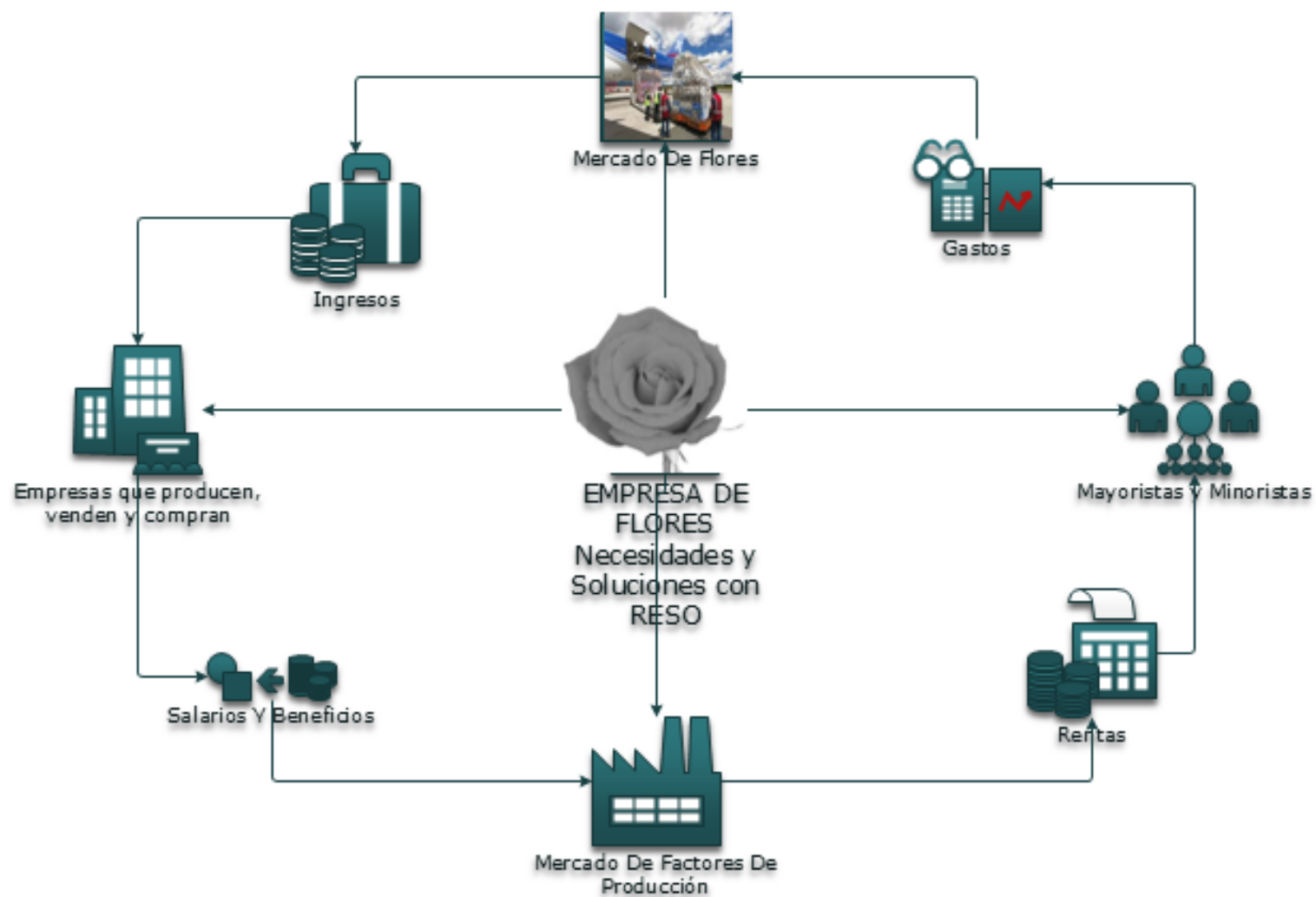
Figura 11. Flujo de Productos



Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

Flujo De Dinero

Figura 12. Flujo del Dinero



Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

Diagrama de información: En este se detalló el flujo que tiene toda la información al interior de la empresa, desde el inicio de la cadena con todo lo relacionado a las compras hasta el momento del despacho del producto final. Enfocándolo desde los 3 procesos principales de un diagrama y haciendo énfasis en el aporte que cada uno realiza al manejo de la información.

Diagrama de Dinero: En este detallamos todo lo relacionado con el flujo del dinero al interior de la empresa en el cual se presenta desde toda perspectiva el manejo y custodia que presenta el dinero al interior de la empresa.

Diagrama de Producto: En este se presentó el flujo que tiene el producto al interior de la empresa, en el cual se detalla cada uno de los subprocesos y pasos para el cultivo y despachos de las flores, haciendo énfasis en los materiales iniciales como abonos, fertilizantes, material de empaque, hasta la puntualidad de las inspecciones realizadas antes del despacho al cliente final.

Ahora, es importante anotar que estos diagramas no son independientes entre sí, todos se relacionan a través de la Supply Chain, la información y el dinero son transversales a todos los procesos o actividades requeridas por el producto; y no tendría sentido que cada uno actuara de forma independiente. La información debe ser compartida por todas las partes a través de un sistema de información y bases de datos, se debe obtener de forma inmediata y debe ser de calidad, que responda a las necesidades de información del momento. El dinero es el que posibilita ese intercambio de productos y servicios, y permite que constantemente se estén reinvertiendo recursos para volver más competitiva toda la cadena.

- 6) Un Sistema de Soporte a las Decisiones debe ser confiable, flexible a modificaciones de costos, razonable y de respuesta rápida. De acuerdo a esta afirmación, sugieran el tipo de información, que deberían compartir los socios del Supply Chain de la Industria de Flores en Colombia, para favorecer la cooperación y mantener la confianza.**

Un Sistema de Información para Ejecutivos o Sistema de Información Ejecutiva es una herramienta software, basada en un DSS, que suministra a los gerentes la entrada sencilla a información interna y externa de la empresa, y que es importante para sus componentes clave de éxito.

El propósito principal es que el ejecutivo pueda tener a su disposición un paisaje completo de cómo están los indicadores de negocio que lo afectan al instante, teniendo también la posibilidad de analizar con detalle aquellos que no cumplan con las expectativas establecidas, para determinar el plan de acción más adecuado.

Este tipo de información les sirve a los socios de la industria de flores en Colombia para ver los informes y los listados de todas las áreas de negocio, de una manera consolidada y así facilitar el monitoreo de la empresa. También le ofrece una entrada rápida y efectiva a toda la información compartida mediante gráficas visuales, además trae consigo alertas de informes basados en excepciones que permite ver los históricos y los análisis de tendencias.

- 7) Desde las dos dimensiones de la excelencia de los sistemas logísticos (ventaja en costo y ventaja en valor, de la presentación vista en la unidad de Logística), expliquen como el diseño del sistema logístico propuesto por el grupo, para la industria de flores en Colombia, permite construir una ventaja competitiva.**

La dinámica cambiante de los mercados, la competencia mundial e incremento de expectativas del cliente han llevado a los fabricantes a centrarse cada vez más en temas como: velocidad de

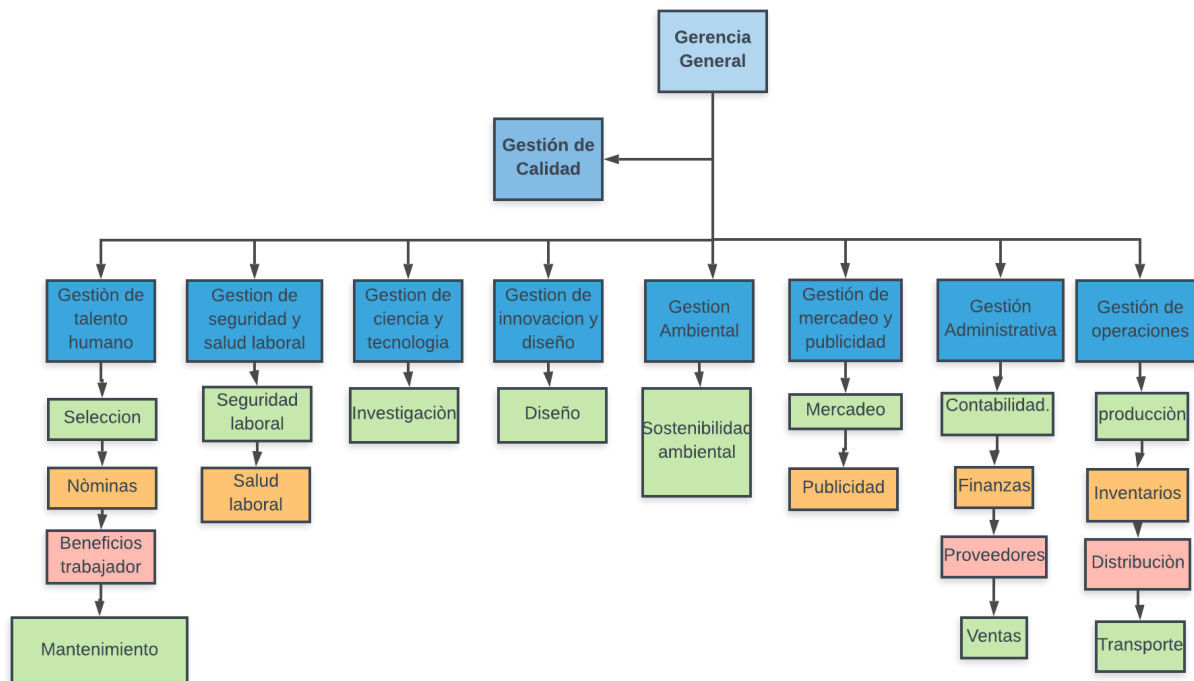
entregas, fiabilidad y flexibilidad (Boyer y Lewis, 2002; Flynn y Flynn, 2004). Para aplicar estas estrategias y lograr ventajas competitivas las empresas integran la cadena de suministro. En Colombia debe modernizarse la infraestructura de flores de la industria de flores.

Este trabajo contribuye a identificar la situación actual, Colombia queda relegada al no tener condiciones económicas tan favorables como sus competidores, es por esto que es importante que el gobierno mejore las condiciones además de que se creen mejores políticas para el cuidado del ambiente.

8) ¿Qué criterios usarían y cuál sería la estructura organizacional propuesta por el grupo, para la Gestión del Sistema Logístico y del Supply Chain, para la industria de flores en Colombia?

Para lograr un desarrollo la planificación del talento humano en una empresa debe haber una completa claridad de: los principios y valores institucionales, la misión, la visión y los objetivos de la empresa, ya que en la medida que estos puedan cumplirse, se dará un mayor compromiso por parte de los trabajadores para poder cumplirlos.

Figura 13. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir del caso de estudio

Con base en lo anterior, ahora si es posible analizar los principales criterios para proponer la creación de una estructura organizacional para una empresa de cultivo y distribución de flores en Colombia. Para ello procederíamos de la siguiente manera:

Primero es necesario identificar y clasificar las actividades que se debe realizar en la empresa.

Debemos agrupar las actividades requeridas.

Se debe generar una cadena de mando dentro de la estructura de tipo piramidal para cada tipo de actividad, éste a fin de asignarle un líder que pueda tomar decisiones y ejerza su autoridad en tareas de y control.

Finalmente, se debe coordinar la estructura prevista de forma horizontal o vertical.

Principales factores para determinar una estructura organizativa formal:

Tamaño de la empresa: Al considerar este aspecto, se desprenden otros factores; entre más grande sea ésta, habrá más complejidad en la misma, por lo cual se generan más puestos de trabajo y se crea una estructura organizacional grande que requiere mayor especialización.

Tipo de actividad y tecnología usada: Estos dos factores normalmente condicionan la estructura organizacional y el comportamiento de las personas.

Sector y entorno social: Para nuestro caso una empresa del sector floricultor

Para optimizar su funcionalidad, consideramos que se debe cumplir con una departamentalización de tipo horizontal; con ello se garantiza que la empresa de flores reduzca los niveles de mando, optimizando los roles, que a su vez mejoran sustancialmente la calidad y el rendimiento tanto de los trabajadores, como de los directivos; pues si la empresa continúa especializándose los costos aumentan muchísimo, por lo cual se debe buscar un equilibrio lógico.

9) Si el grupo no desea establecer una función logística separada e identificable, ¿cómo podría lograrse la coordinación necesaria para la dirección efectiva de los procesos logísticos?

Esto se logra a través de un sistema de gestión de calidad, donde se realicen procedimientos, formatos, instrucciones y registros de trabajo de forma tal que se logre el conocimiento de cada área y departamento donde todo tenga una relación para el efectivo proceso logístico.

El proceso logístico se observa desde la parte global como un aporte de gran valor que se ve reflejado en el cliente, ya que es un proceso que incorpora pasos para dar unas respuestas al mercado en un tiempo corto, costos mínimos, y para lograr una mejor eficiencia debe manejar una buena coordinación y así todo su sistema productivo funciona bien.

La logística competitiva ayuda en la consecución de altos niveles de servicio con costos relativamente bajos, el éxito dependerá en gran medida de la habilidad y capacidad de los directores y gerentes para integrarse con sus clientes y proveedores en una compleja red de relaciones. Centrar la actividad en coordinar actividades que aseguren el flujo con alto nivel de servicio y bajos costos.

Emplear programas y procedimientos de computador para el tratamiento de la información y toma de decisiones.

10. Una vez leído el caso y dadas las respuestas a las preguntas allí planteadas, mediante un ejercicio de investigación, el grupo colaborativo debe consultar cual es la situación actual del sistema logístico de la industria de flores.

a. La cadena de valor de la producción y venta de flores.

En este sector es de suma importancia la planeación y del control y la evaluación del desempeño para poder evidenciar los avances que se hayan obtenido luego de que se identifiquen las fallas que hay en el sistema. Se considera el modelo Scór como una metodología para la gestión de la cadena de suministro compatible con cualquier otro sistema de gestión, lo cual genera competitividad y por consiguiente impactos positivos al interior de la organización.

Figura 14. Exportación anual de flores



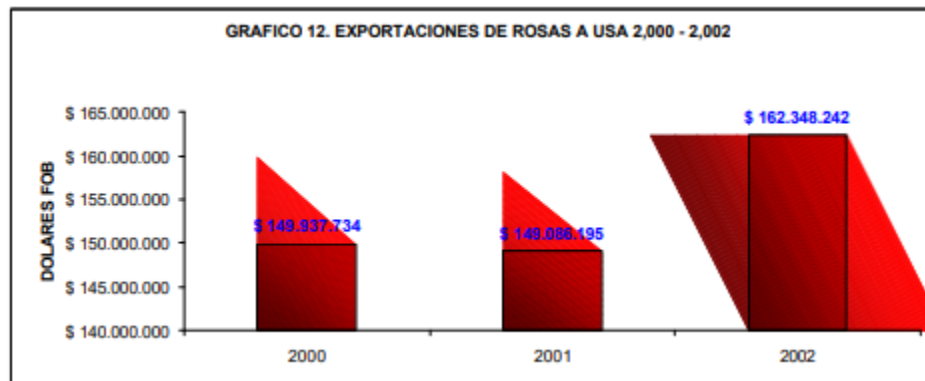
Fuente: (LA REPUBLICA, 2018)

Los últimos años las ventas de flores en nuestro país han ido en aumento.

El 95% del total de la producción se destina a las exportaciones (Ángel y Aranda, 2007). El principal destino de las flores del país son los Estados Unidos y en segundo lugar Japón, seguido de Países Bajos: sin embargo, en el mercado norteamericano se ha perdido participación debido a los productos provenientes de otros países, de acuerdo con las cifras presentadas por la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO (2011).

b. Liquidación actual de la venta de rosas en el exterior.

Aproximadamente 600.000 colombianos dependen de la producción de flores en Colombia, pero está, está entrando en crisis de devaluación, y los cultivadores o empresarios deben ir con mucho cuidado ya que la competencia en Colombia de esta producción está aumentando mucho más y más baratos, en este análisis se muestra el ejemplo donde en Kenia y Etiopía se paga solo US\$ 3, mientras que el Colombia se pagan \$ 26,.000 ya que los empleos generados por estos son formales



Fuente: Proexport, cifras 2002

Al término del año 2016, el área aproximada de producción de flores de exportación fue de 7.000 hectáreas, según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), siendo las rosas las principales especies sembradas, con una participación de 37%, clavel con 15%, hortensia representa 14%, crisantemo alcanza 12% y alstroemeria (astromelias) 5%. Sin embargo, el crisantemo mantiene su tercer lugar en términos de volumen de exportaciones por encima de la hortensia.

c. Situación de oferta de las flores colombianas.

El sector floricultor cuenta con el área de 7000 hectáreas cultivadas en puntuales regiones del país, cuenta con un suelo y condiciones climáticas adecuados, de los cuales se obtiene el beneficio de una producción variada de flores tipo exportación. Este aspecto junto a las condiciones geográficas y de transporte posicionan a Colombia como tendencia de consumo de este mercado, haciéndolo acreedor como segundo país proveedor de flores en el mundo.

Hoy en día luego de casi 9 años de una difícil situación de coyuntura económica debida a la revaluación del peso frente al dólar que vivió nuestro país, que obligo a la reorganización de varias empresas del sector y el cierre de muchas otras; por fin los floricultores colombianos se van recuperando poco a poco. En tal sentido las perspectivas y las utilidades de los empresarios del sector han ido cambiando para mejorar; así la situación del sector para este año 2019 es muy halagüeña y la proyección es mucho más clara también gracias a la tasa de cambio actual, con un valor del dólar de casi de 3.300 pesos, lo cual pone a los empresarios colombianos del sector de la floricultura en un punto muy positivo.

Aunque el comportamiento del sector floricultor en Colombia entre enero y febrero de 2019 fue negativo, que generó una pequeña disminución de 5 % de las ventas representadas por la exportación de flores con 217 millones de dólares en valor y 35.000 toneladas de flores que representan un 7 % menos en volumen respecto a las 37.148 toneladas exportadas el año anterior, (según Asocolflores), hoy se siente un cambio positivo y las perspectivas de producción y venta de flores colombianas durante al menos los dos próximos años es muy buena, pues se prevé un aumento de las exportaciones de flores para ser distribuidas en el mercado de Estados Unidos y Japón.

De lo anterior se concluye que la posición de Colombia es favorable, aunque debe ser mas competitiva en sostenibilidad ambiental y en lo social, así como las condiciones laborales para con sus trabajadores.

CONCLUSIONES

Según el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), en Colombia hay sembradas con flores 7.714 hectáreas; del total, el 69 por ciento de la producción se concentra en Cundinamarca, el 29 por ciento en Antioquia, y el 2 por ciento, en departamentos como Risaralda, Caldas, Quindío, Boyacá, Cauca y Valle del Cauca.

De lo anterior se concluye que el sector de la floricultura es un sector de suma importancia para la economía de nuestro país, por esta razón el funcionamiento de los procesos es primordial para el aumento de ventas y para posicionarnos en el mercado como el principal país productor de flores.

El desarrollo de este trabajo permite conocer las ventajas y desventajas de la logística, y de la importancia que esta tiene dentro de las fábricas o industrias, lo que facilita el abastecimiento de servicios de transporte, mejorando la planeación y optimizando las actividades para una mejor gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COLPRENSA. (14 de Febrero de 2019). *EL HERALDO*. Obtenido de Colombia exportó más de 35.000 toneladas de flores para el día San Valentín: <https://www.elheraldo.co/economia/colombia-exporto-mas-de-35000-toneladas-de-flores-para-el-dia-san-valentin-597560>
- LA REPUBLICA. (14 de Febrero de 2018). *larepublica.co*. Obtenido de El silencioso milagro económico de las flores: <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/el-silencioso-milagro-economico-de-las-flores-2599261>
- Marcos, A. (25 de Diciembre de 2017). *elpais.com*. Obtenido de Luces y sombras del mercado de las flores en Colombia: https://elpais.com/economia/2017/12/19/actualidad/1513708643_486303.html
- UNAD. (2019). Estudio de caso la Industria de las Flores en Colombia.
- Bernal, M.C. (2013). Normas APA actualizadas. Versión 3 en español (Traducción de la versión 6 en inglés). Recuperado el 05 de febrero de 2015, de http://es.slideshare.net/SelenitaZul/normas-apa-actualizadas-consejeria-academicaceadpalmira2012?qid=cea2038d-83fb-450a-9778-d83892f48845&v=default&b=&from_search=1
- Pinzón, B. (2005). DFI. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/5669>